

**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap  
Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan  
*Job-Relevant Information*  
sebagai Variabel *Intervening***

**Candra Sinuraya**

Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi-Univ.Kristen Maranatha  
(Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri No. 65, Bandung)

***Abstract***

*Studies concerned on the relationship between budget-arranging participation and managerial performance are interesting topic for some researchers. However, many of those researches' result are still indicated inconsistent. Empirically, this study tested the influence of budget adequacy and job-relevant information as variable intervening on the relationship between budget participation and managerial performance. Data were collected through questionnaire and distributed to 900 production managers or chief operational officers or production supervisors at garment and textile companies in West Java and Banten. Meanwhile, questionnaires which had been collected and processed were 239 questionnaires (with responds rate 26,1%). The data were analyzed using structure equation modeling (SEM) of analysis of moment structure (AMOS) program). Results of the study showed that budget participation did not directly influence on managerial performance, job-relevant information did not influence on budget adequacy and budget adequacy did not influence on managerial performance. On the other hand, result indicated that budget participation influenced budget adequacy, budget participation influenced job-relevant information, and job-relevant information influenced managerial performance.*

**Keywords:** *Budgeting participation, Managerial Performance, Budget Adequacy, Job-Relevant Information, Structure Equation Modeling (SEM), Analysis of Moment Structure (AMOS)*

## Pendahuluan

Perkembangan saat ini mengenai penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan partisipasi antara atasan dan bawahan. Penyusunan anggaran dengan partisipasi ini memungkinkan adanya negosiasi antara manager sebagai atasan dengan karyawan sebagai bawahan. Banyak penelitian bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran, hal ini karena partisipasi dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Brownell (1981) menyebutkan dua alasan penelitian ini menjadi menarik, yaitu :

1. Partisipasi dinilai sebagai pendekatan managerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan
2. Berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan.

Hasil penelitian Brownell (1982) dan Brownell dan McInness (1986) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manager. Penelitian Chong dan Chong (2002) mengenai komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* di antara hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manager. Hasil penelitian Chong dan Chong (2000) ini menunjukkan bahwa (1) semakin tingginya tingkat partisipasi anggaran berhubungan dengan semakin tingginya tingkat komitmen tujuan anggaran, (2) semakin tingginya tingkat komitmen tujuan anggaran berhubungan dengan semakin tingginya tingkat *job relevant information* (JRI), (3) semakin tingginya *job relevant information* berhubungan dengan semakin tingginya *kinerja manager*. Sementara hasil penelitian Milani (1975) dan Kenis (1979) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan diantara partisipasi dan komitmen tujuan anggaran.

Penelitian Supriyono (2004) melihat hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja dengan variabel *intervening* kecukupan anggaran dan komitmen organisasi, menyimpulkan bahwa (1) partisipasi penganggaran dan kinerja manager mempunyai hubungan positif yang signifikan, (2) partisipasi penganggaran dan kecukupan anggaran mempunyai hubungan positif yang signifikan, (3) partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan, (4) kecukupan anggaran dan komitmen organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan, (5) kecukupan anggaran dan kinerja manager memiliki hubungan positif yang tidak signifikan.

Hasil-hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan ketidakkonsistenan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja (*performance*), sehingga para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang sederhana antara partisipasi dan kinerja (Gul dkk, 1995).

Dalam penelitian ini, untuk mengevaluasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja, digunakan dua variabel *intervening* yaitu kecukupan anggaran dan *job-relevant information*. Penelitian ini ingin mengkonfirmasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manager dengan memilih kecukupan anggaran dan *job-relevant information* sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan hal ini maka masalah yang ingin diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan yaitu: Apakah partisipasi penganggaran dan kinerja manager memiliki hubungan yang positif, baik secara langsung maupun melalui variabel *intervening*, kecukupan anggaran dan *job-relevant information*.

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yaitu, pertama, untuk memperoleh bukti secara empiris sejauh mana *job-relevant information* berperan dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja managerial, dan kedua, untuk memperoleh bukti empiris sejauh mana kecukupan anggaran berperan dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja managerial.

## **Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis**

### **Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manager**

Penelitian Brownell (1982) menunjukkan bahwa hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dengan kinerja manager. Selanjutnya, Brownell dan McInnes (1986) memasukkan variabel motivasi yang berdasarkan pada teori ekspektasi sebagai variabel *intervening* untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manager, yang menemukan bahwa motivasi dan partisipasi anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manager secara langsung.

Nouri dan Parker (1998) menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manager langsung dan tidak langsung melalui kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Govindarajan (1992) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif untuk memotivasi manager, yaitu adanya kecenderungan yang lebih besar dari bawahan untuk menerima target anggaran bila mereka turut serta memegang kendali, daripada anggaran tersebut ditetapkan secara sepihak saja. Hal ini akan mendorong bawahan terikat pada komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai target anggaran. Berdasarkan teori *equity* dapat dijelaskan bahwa manager dalam proses penganggaran mempengaruhi harapan atas *outcome* yang akan diterima. Sehingga, kinerja manager akan meningkat apabila partisipasi penganggaran diberikan kepada manager. Berdasarkan hal ini, maka peneliti bermaksud untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manager, dengan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Partisipasi anggaran berhubungan secara positif dengan kinerja manager.

### **Partisipasi Anggaran dan Kecukupan Anggaran**

Merchant (1981), Christensen, (1982), Chow dkk. (1988), Walker, (1988) yang dikutip Nouri dan Parker (1998) menyatakan bahwa bawahan mempunyai informasi yang akurat daripada atasan mereka dalam kondisi lokal, selanjutnya diungkapkan bahwa dalam rerangka prinsip *agency* bawahan mempunyai informasi “pribadi” tentang kondisi lokal. Partisipasi bawahan dalam proses penganggaran mungkin menghasilkan pengungkapan informasi yang *privat*, dimana hasil perencanaan lebih realistis dan anggaran lebih akurat (Merchant, 1981; Chow dkk, 1988, Murray, 1990 dikutip Nouri dan Parker, 1998). Bawahan akan berusaha memasukkan informasi kedalam anggaran untuk memastikan bahwa mereka mempunyai sumber daya yang mencukupi untuk memperlihatkan kesuksesan tugas mereka. Jika proses partisipasi memungkinkan bawahan untuk menyampaikan informasi anggaran yang berhubungan dengan kesuksesan tugas mereka, maka dapat dikatakan bahwa proses partisipasi dalam penganggaran akan membuat bawahan dapat lebih memastikan bahwa mereka mempunyai sumber daya yang mencukupi untuk mencapai kesuksesan tugas mereka. Sehingga, proses partisipasi akan membuat anggaran yang ditentukan cukup dalam mencapai kesuksesan tugas mereka. Dari hal ini maka, hipotesis selajutnya yang diajukan dalam penelitian ini:

H<sub>2</sub> : Partisipasi anggaran dan kecukupan anggaran mempunyai hubungan yang positif.

### **Partisipasi Anggaran dan *Job-Relevant Information***

Kren (1992) menemukan adanya hubungan positif antara *job-relevant information* dengan kinerja, yaitu *job-relevant information* akan meningkatkan kinerja manager karena informasi tersebut dapat membantu manager dalam memprediksi lingkungan yang dihadapi dengan lebih tepat dan memungkinkan manager memilih peluang dengan lebih efektif. Dalam penelitiannya ini Kren (1992) menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manager akan tetapi melalui *job-relevant information*. Dalam proses partisipasi, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (*task relevant knowledge*) (Yusfaningrum dan Ghozali, 2005). Berdasarkan teori *expectancy* keterlibatan manager selama proses penganggaran dapat meningkatkan kemampuan manager untuk mendapat, mengubah, dan membagi informasi, karena informasi tersebut dapat berguna untuk pengambilan keputusan bersama.

Berkaitan dengan partisipasi penganggaran maka *job-relevant information* memfasilitasi selama proses anggaran. Ketika mempersiapkan anggaran secara partisipasi, manager secara umum memberi peran aktif, yang mana manager terlibat dalam mempertimbangkan dan mengevaluasi alternatif tujuan anggaran. Konsekuensinya, partisipasi penganggaran menciptakan suatu lingkungan yang

mendorong perolehan dan penggunaan *job-relevant information*. Jadi, partisipasi penganggaran menumbuhkan motivasi dalam diri manager untuk memperoleh dan menggunakan informasi yang terbaik untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran, sehingga dalam hal ini manager akan mempertimbangkan tindakan-tindakan yang akan dilakukannya. Dengan kata lain, manager akan berpartisipasi untuk memperoleh dan menggunakan informasi yang relevan dalam rangka pengambilan keputusan yang lebih akurat. Maka, berdasarkan hal tersebut diajukan hipotesis selanjutnya:

H<sub>3</sub> : Partisipasi anggaran dan *job-relevant information* mempunyai hubungan yang positif

### ***Job-Relevant Information* dan Kecukupan Anggaran**

Nouri dan Parker (1998) menyatakan apabila bawahan ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran maka dapat menghasilkan pengungkapan informasi *privat* yang mereka miliki. *Job-relevant information* adalah salah satu informasi yang membantu manager untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan lebih baik (Baiman dan Demski, 1980 seperti dikutip oleh Baiman, 1982). Jika para bawahan mungkin memiliki informasi yang lebih unggul mengenai level anggaran yang diperlukan atau mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya, maka untuk memperoleh anggaran yang cukup, manager pusat pertanggungjawaban berusaha memberikan informasi mengenai anggaran yang diperlukannya. Sehingga, diajukan hipotesis selanjutnya:

H<sub>4</sub> : *Job-relevant information* dan kecukupan anggaran dan mempunyai hubungan yang positif.

### **Kecukupan Anggaran dan Kinerja Managerial**

Nouri dan Parker (1998) melakukan penelitian hubungan partisipasi dan kinerja manager melalui kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manager memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung melalui kecukupan anggaran dan komitmen organisasi.

Peters dkk. (1980) dalam penelitiannya menggunakan kuesioner *open-ended* dan meminta para karyawan (manager) bisnis untuk menggambarkan faktor situasional yang mendorong (memungkinkan) atau menghambat kinerja mereka. Salah satu faktor situasional yang teridentifikasi adalah *budgetary support* (dukungan anggaran). *Budgetary support* diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan-*monetary resources* diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dibebankan kepadanya. Pekerja dengan *budgetary support* pada umumnya mempunyai kinerja yang lebih baik daripada pekerja yang tidak didukung dengan *budgetary support* yang cukup (Nouri dan Parker, 1998). Hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manager mungkin dipengaruhi oleh persepsi individu para manager mengenai kecukupan anggaran.

Jika kesuksesan pusat pertanggungjawaban untuk mencapai tujuannya tergantung pada kecukupan anggaran, maka manager pusat pertanggungjawaban tersebut akan berusaha untuk memperoleh anggaran yang cukup, maka kecukupan anggaran mungkin mempengaruhi kinerja para manager pusat pertanggungjawaban. Sehingga, diajukan hipotesis selanjutnya:

H<sub>5</sub> : Kecukupan anggaran dan kinerja manager mempunyai hubungan positif.

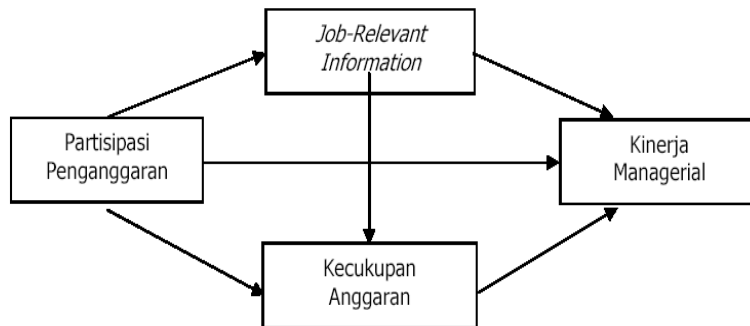
### ***Job-Relevant Information dan Kinerja Manager***

Beberapa penelitian lain (Merchant, 1981; Chow, dkk., 1988; Murry, 1990; Nouri dan Parker, 1998) menyatakan, apabila bawahan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka dapat menghasilkan pengungkapan informasi *privat* yang mereka miliki. Informasi tersebut dapat membantu untuk melakukan perencanaan dan menghasilkan anggaran yang lebih akurat.

Kren (1992) menemukan bukti yang mendukung adanya hubungan positif antara *job-relevant information* dan kinerja organisasi. Chong dan Chong (2002) menemukan bukti bahwa *job-relevant information* dan kinerja manager berhubungan positif dan signifikan. Kren (1992) mengatakan bahwa *job-relevant information* dapat memperbaiki kinerja sebab informasi tersebut dapat memprediksi lingkungan dengan lebih tepat dan memungkinkan pemilihan suatu kesempatan yang lebih efektif. *Job-relevant information* juga membantu bawahan memperbaiki tindakan mereka melalui tindakan yang lebih baik yang berakibat pada kinerja. Informasi yang dihasilkan selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individu bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Jika informasi yang relevan dapat membantu bawahan untuk memperbaiki dan meningkatkan pilihan tindakan mereka yang lebih tepat, maka dengan informasi yang relevan tersebut akan meningkatkan kinerja. Sehingga diajukan hipotesis selanjutnya:

H<sub>6</sub>: *Job relevant information* dan kinerja manager memiliki hubungan yang positif.

Secara umum model penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti dibawah ini:



**Gambar 1. Model Penelitian**

## Metode Penelitian

### Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan kepada manager tingkat menengah/kepala bagian setingkat manager dan supervisor bidang/bagian produksi pada perusahaan garmen dan tekstil yang ada di lokasi Jawa Barat, Banten, yang terdapat pada direktori Perusahaan Departemen Perdagangan dan Perindustrian Republik Indonesia tahun 2006.

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner melalui jasa pos (*mail survey*), yaitu mengambil data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Kuesioner dikirimkan kepada setiap perusahaan sejumlah 5-10 buah untuk diisi oleh para manager/ kepala bagian/supervisor bagian produksi dalam perusahaan tersebut.

Beberapa tahap pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini, Pertama, data perusahaan yang diambil dari direktori Perusahaan Departemen Perdagangan dan Perindustrian Republik Indonesia tahun 2006 di konfirmasi melalui telepon atau didatangi langsung, untuk menanyakan kesediaan dalam membantu mengisi kuesioner yang akan dikirimkan oleh peneliti, dengan memberikan penjelasan bahwa penelitian ini hanya semata-mata untuk bidang akademik, dalam rangka penelitian untuk tesis peneliti. Kedua, perusahaan-perusahaan yang bersedia dikirimkan kuisoner melalui surat (pos) atau diantar langsung oleh peneliti. Ketiga, data yang sudah dikirimkan dalam waktu dua minggu berikutnya dikonfirmasi ulang, untuk memastikan bahwa pihak perusahaan

sudah menerima kuesioner. Apabila belum menerima kuesioner tersebut, maka peneliti mengirim ulang kuesioner bagi yang belum menerimanya. Keempat, dalam jangka waktu dua bulan sejak tanggal pengiriman, peneliti terus mengkonfirmasi proses pengumpulan data tersebut. kelima, setelah data terkumpul, maka pihak perusahaan yang merespon penelitian ini, dikirimkan kembali surat untuk mengucapkan terima kasih atau cendramata atas partisipasi mereka.

### **Hasil Pengumpulan Data**

Dari penyebaran kuesioner yang dilakukan mulai akhir bulan Mei 2007 sampai dengan akhir Agustus 2007. Hasil pengumpulan data secara rinci disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil Pengumpulan Data**

Keterangan	Jumlah
Total Kuesioner yang disebar	900 kuesioner
Total Kuesioner yang kembali	295 kuesioner
Tingkat pengembalian	32,7%
Kuesioner yang tidak lengkap/cacat	56 kuesioner
Total Kuesioner yang dapat diolah	239 kuesioner

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa jumlah kuesioner yang disebar adalah 900 kuesioner. Dari jumlah tersebut yang kembali pada peneliti adalah 295 kuesioner, dengan respon rate adalah 32,7%. Kuesioner yang tidak lengkap/cacat sebanyak 56 kuesioner, sehingga kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut dalam penelitian ini adalah sebanyak 239 kuesioner.

### **Definisi dan Pengukuran Variabel**

#### **Partisipasi Penganggaran**

Partisipasi Anggaran adalah berhubungan dengan luasnya manager terlibat dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan dihargai atas pencapaian target anggaran mereka (Brownell,1982). Dalam mengukur partisipasi penganggaran digunakan instrumen yang disusun oleh Milani (1975). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari enam pertanyaan yang digunakan untuk menilai keterlibatan dan pengaruh seorang manager/kepala bagian (responden) dalam proses penyusunan anggaran. Pertanyaan dalam instrumen terdiri dari enam item yang diukur menggunakan skala likert dengan alternatif jawaban dari satu (sangat tidak setuju) sampai dengan tujuh (sangat setuju).



### **Kecukupan Anggaran**

Kecukupan anggaran adalah tingkat persepsi masing-masing individu manager pusat pertanggungjawaban bahwa sumber-sumber yang dianggarkan untuk unit organisasinya mencukupi tujuan-tujuannya (Nouri dan Parker, 1998). Kecukupan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Nouri dan Parker (1998). Instrumen ini untuk menguji apakah individu merasa bahwa sumber anggaran mereka cukup untuk melaksanakan tugas mereka. Instrumen tersebut terdiri atas tiga pertanyaan dan diukur dengan skala likert dari satu (sangat tidak setuju) sampai dengan tujuh (sangat setuju) dengan skala likert. Alternatif jawaban satu berarti sangat tidak setuju anggarannya mencukupi, sedangkan alternatif jawaban tujuh berarti sangat setuju anggarannya mencukupi.

### ***Job-Relevant Information***

*Job-relevant information* adalah informasi yang tersedia bagi manager untuk meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas atau informasi yang memfasilitasi pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas (Kren, 1992). Pengukuran variabel *job-relevant information* menggunakan instrumen O'Relly yang dikembangkan oleh Kren (1992). Instrumen ini terdiri dari tiga pertanyaan mengukur seberapa banyak para manager memiliki informasi berkaitan dengan tugas yang dilakukan, dengan menggunakan tujuh skala likert.

### **Kinerja Managerial**

Kinerja managerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan managerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan representasi (Mahoney dkk., 1963)

*Managerial Performance* (kinerja managerial) diukur dengan menggunakan delapan item yang dimodifikasi dari penelitian Govindarajan dan Gupta (1985). Instrumen tersebut terdiri dari delapan item pertanyaan, menggunakan skala likert dengan rentang nilai satu (sangat lebih buruk) sampai dengan tujuh (sangat lebih baik).

### **Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Untuk mengukur kualitas suatu kuesioner maka diperlukan suatu pengujian validitas dan reliabilitas. Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur dan dinilai (Cooper & Emory, 1995). Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum (Ferdinand, 2002).

Analisis dimulai dengan pengujian validitas terlebih dahulu dengan kemudian diikuti dengan pengujian reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor yang dimaksudkan untuk memastikan masing-masing instrumen akan merefleksikan konstruk yang ditentukan (*construct validity*). Uji analisis faktor terhadap setiap variabel dilakukan satu persatu setiap variabel dengan *varimax rotation*. Hair dkk. (1998) memberikan kriteria terhadap signifikansi *factor loading* sebagai berikut: *factor loading* yang lebih besar dari 0,30 adalah signifikan, *factor loading* yang lebih besar dari 0,40 adalah lebih signifikan dan *factor loading* yang lebih besar dari 0,50 tergolong sangat signifikan.

Realiabilitas suatu pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran dapat terbebas dari kesalahan (*error*), sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten internal pada kondisi yang berbeda dan pada masing-masing butir dalam instrumen diukur dengan *item-to-total correlation* dan *Cronbach's Alpha*, yang mencerminkan konsistensi internal alat ukur (Hair, dkk., 1995). Konsistensi internal suatu alat ukur adalah homogenitas suatu alat ukur dalam mengukur suatu konstruk (Sekaran, 2000). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dikatakan andal (reliabel) apabila memiliki *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Nunnaly, 1978). Ringkasan hasil pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel 2 seperti di bawah ini:

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Validitas	Reliabilitas
Partisipasi Anggaran	0,724 – 0,849	0,867
Kecukupan Anggaran	0,859 – 0,905	0,855
<i>Job-Relevant Information</i>	0,816 – 0,866	0,796
Kinerja Manager	0,544 – 0,770	0,844

Dari hasil pengujian validitas dan reliabilitas di atas menunjukkan bahwa keempat instrumen yang digunakan cukup andal (*reliable*) dan sah (*valid*). Hal ini ditunjukkan dengan hasil *factor loading* berada di atas kisaran 0,40 (Hair dkk, 1998) dan nilai *cronbach's alpha* yang diperoleh di atas 0.60 (Nunnaly, 1978).

### Metode Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Structure Equation Model* (SEM), yang memberikan pengujian terhadap hubungan dependen secara simultan (Hair dkk, 1995). Penelitian SEM berguna untuk penelitian yang dilakukan terhadap hubungan variabel dependen terhadap variabel independen, dimana variabel dependen juga berkedudukan

menjadi variabel independen pada hubungan yang lain. Analisis SEM yang akan direncanakan digunakan untuk menguji ke enam hipotesis dalam penelitian ini.

## Metode Analisis

### Pemenuhan asumsi-asumsi SEM

#### 1. Asumsi Normalitas

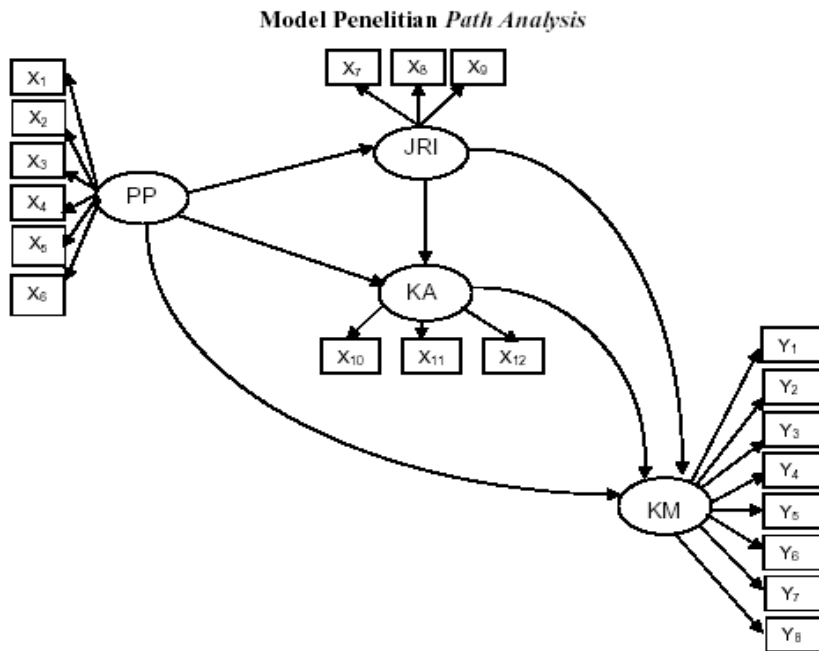
Salah satu syarat menggunakan model SEM adalah mengevaluasi normalitas data *univariate* dan *multivariate*. Tujuannya untuk mengidentifikasi normalitas sebaran data dengan menggunakan nilai pada tabel normalitas yang dihasilkan dari program AMOS terhadap *skewness value* (nilai z) yang setara dengan nilai *critical ratio* (CR) dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar  $\pm 1,96$  atau tingkat signifikansi 0,10 yaitu sebesar  $\pm 2,58$ . jika nilai *critical ratio* yang dihasilkan oleh masing-masing variabel penelitian lebih kecil atau sama dengan 1,96 atau 2,58 maka distribusi data bersifat normal.

#### 2. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* dan Analisis atas *Full Structural Equation Model*

Metode penelitian ini menggunakan alat analisis SEM dengan tahapan yang yaitu evaluasi terhadap tepenuhinya asumsi-asumsi SEM, dan analisis terhadap hasil *full structural equation model*. Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair dkk., 1998). Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dari *cut off value*-nya untuk digunakan dalam menguji apakah suatu model dapat diterima atau ditolak.

**Tabel 3. Indeks Kesesuaian dari Cut off Value**

<i>Goodness-of-fit indices</i>	<i>Cut-off Value</i>
$(\chi^2)$ – <i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CMIN/DF</i>	$< 3,00$
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$
<i>NFI</i>	$\geq 0,90$



**Gambar 2. Model Penelitian *Path Analysis***

### **Pendekatan *Structural Equation Model***

#### **Analisis Model Struktural**

Metoda *estimasi maximum likelihood* (MLM) akan digunakan untuk menganalisis model struktural yang diajukan. Model akan diuji untuk menjamin bahwa estimasi-estimasi parameter menunjukkan tanda dan ukuran yang benar, serta konsisten dengan teori yang mendasari. Selanjutnya, terdapat ukuran lain yang sering digunakan untuk melihat kesesuaian model adalah *indeks goodness-of-fit*. Indeks-indeks ini menunjukkan suatu kesesuaian modelnya.

Untuk itu, pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Umumnya terdapat berbagai jenis *fit* indeks yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model

yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan seperti yang sudah disebutkan sebelumnya. Para peneliti diminta untuk melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa indeks *fit* dan *cut off value*-nya untuk mengukur kebenaran (*plausibility*) model yang diajukan.

### Uji hipotesis

Untuk menguji seluruh hipotesis yang diajukan, hubungan langsung dan tak langsung diantara variabel-variabel yang diuji, dan peran relatif masing-masing variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen, maka akan dilakukan pengujian keseluruhan hubungan variabel dengan menggunakan analisis *structural equation model* (SEM). Semua hipotesis dalam studi ini diuji dengan *path analysis*. Cara yang ditempuh adalah dengan membandingkan nilai *critical ratio* (CR) dan nilai t tabel pada *degree of freedom* (df) tertentu atau dengan membandingkan nilai CR pada probabilitas hitung dengan probabilitas kritis ( $p > 0,05$  atau  $p < 0,01$ ). Nilai koefisien *path* tersebut digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manager.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Karakteristik Responden

Tabel 8 menunjukkan jumlah responden yang digunakan dalam analisis sebanyak 239 responden. Dua ratus tiga puluh sembilan yang dianalisis tersebut memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 55 orang (23,0%), Perempuan sebanyak 128 orang (53,6%) dan tidak mengisi informasi jenis kelamin sebanyak 56 orang (23,4%). Lebih lengkapnya karakteristik responden ditampilkan dalam tabel 4 dibawah ini:

**Tabel 4. Karakteristik Responden**

		Frekuensi	Persentase
--	--	-----------	------------

Jenis Kelamin	Tidak Mengisi	56	23,4%
	Laki-Laki	55	23,0%
	Perempuan	128	53,6%
Umur	Tidak mengisi	62	25,9%
	< 30 tahun	25	10,5%
	30-40 tahun	106	44,4%
	41-50 tahun	31	12,9%
	> 50 tahun	15	6,3%
Tingkat Pendidikan	Tidak Mengisi	60	25,1%
	SMA	65	27,2%
	D3/Akademi	47	19,7%
	S1	64	26,8%
	S2	3	1,3%

**Tabel 4. Karakteristik Responden (Lanjutan)**

		Frekuensi	Persentase
Masa Jabatan	Tidak Mengisi	65	27,2%
	< 5 Tahun	84	35,1%
	5-10 Tahun	63	26,4%
	> 10 Tahun	27	11,3%
Lama Bekerja	Tidak Mengisi	60	25,1%
	< 5 Tahun	46	19,2%
	5-10 Tahun	57	23,9%
	> 10 Tahun	76	31,8%

### Analisis Model Struktural

*Path analysis* digunakan untuk melakukan penilaian terhadap berbagai kriteria kesesuaian model dan untuk menguji keenam hipotesis dalam penelitian ini seperti yang disajikan sebelumnya. *Goodness-of-fit* mengukur kesesuaian input observasi dengan prediksi model yang diajukan (Ghozali, 2004). Tabel 5 berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan nilai *cut off* serta hasil uji model yang dilakukan untuk digunakan dalam menguji apakah suatu model dapat diterima.

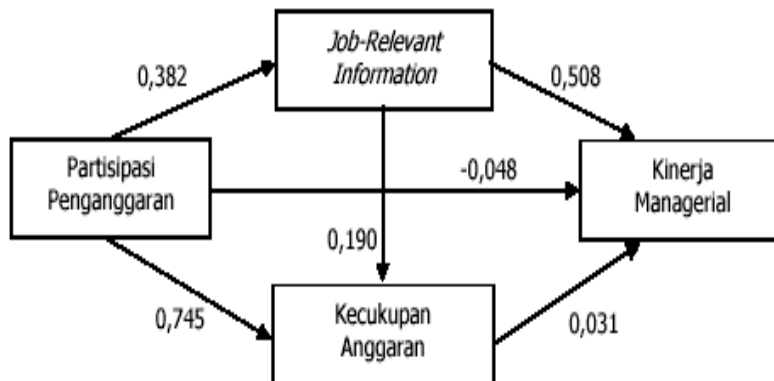
**Tabel 5. Goodness-of-Fit Model Penelitian**

Indikator <i>Goodness-of-fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Model Penelitian	Keputusan
$(\chi^2) - \text{Chi-square}$	Diharapkan kecil	493,260	Kurang Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,092	Marginal
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,825	Marginal
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,779	Marginal
<i>CMIN/DF</i>	$< 3,00$	3,008	Marginal
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0,835	Marginal
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,858	Marginal
<i>NFI</i>	$\geq 0,90$	0,803	Marginal

Berdasarkan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar kriteria yang digunakan memiliki kesesuaian yang memadai, sehingga model yang digunakan adalah mengkonfirmasi hasil antara kesesuaian teoritis dan pengujian secara empirik.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Keseluruhan hasil pengujian hipotesis diatas dapat di lihat pada gambar 3 dibawah ini:



**Gambar 3. Hasil Pengujian**

Analisis *path* digunakan untuk mengevaluasi hipotesis yang ada dalam model penelitian ini, setiap garis antar variabel mempunyai koefisien *path* yang mengukur dampak variabel *antecedent* dalam menjelaskan terhadap variabel *outcome*. Nilai koefisien *path* tersebut digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manager.

Hasil uji hipotesis penelitian ini dapat dilihat dengan nilai *regression weights* pada kolom CR yang identik dengan nilai t-hitung yang dihasilkan program AMOS. Nilai CR dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu  $\pm 1,96$ . Jika nilai CR hasil pengolahan lebih besar dari nilai kritisnya, maka hipotesis yang diajukan diterima. Sebaliknya, jika CR lebih kecil dari nilai kritisnya, maka hipotesis yang diajukan ditolak. Tabel hasil pengujian *regression weights* adalah sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji *Regression Weights***

Variabel	<i>Estimate</i>	CR	Keterangan
PP → JRI	0,382	7,195	Signifikan
PP → KA	0,745	8,711	Signifikan
JRI → KA	0,190	1,631	Tidak Signifikan
PP → KM	-0,048	-0,560	Tidak Signifikan
JRI → KM	0,508	5,179	Signifikan
KA → KM	0,031	0,376	Tidak Signifikan

### Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa partisipasi anggaran berhubungan secara positif dengan kinerja manager tidak terdukung karena nilai *critical ratio* berada dibawah  $\pm 1,96$  (-0,560). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja managerial dapat dikatakan tidak memiliki hubungan langsung.

Hasil ini mengkonformasi penelitian Milani (1975) Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), yang memperoleh bukti bahwa hubungan antara partisipasi dan kinerja manager tidak signifikan. Hal ini disebabkan mungkin hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja managerial bukan hubungan langsung tetapi merupakan sebuah hubungan yang dimediasi oleh variabel lainnya. Penelitian ini gagal mengkonfirmasi penelitian Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986) dan Shield dkk. (2000), yang menyatakan terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara partisipasi penganggaran dan kinerja managerial.



### **Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis 2 menyatakan bahwa partisipasi anggaran dan kecukupan anggaran mempunyai hubungan yang positif terdukung, karena nilai *critical ratio* berada diatas  $\pm 1,96$  (8,711). Hasil pengujian menunjukkan bahwa manager akan berusaha memasukkan informasi kedalam anggaran untuk memastikan bahwa mereka mempunyai sumber daya yang mencukupi untuk memperlihatkan kesuksesan tugas mereka. Semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula tingkat kecukupan anggaran yang dimiliki.

Hasil ini mengkonfirmasi penelitian Nouri dan Parker (1998). Partisipasi dalam penganggaran membuat manager dapat lebih memastikan bahwa mereka mempunyai sumber daya (anggaran) yang mencukupi untuk mencapai kesuksesan tugas mereka.

### **Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis 3 menyatakan partisipasi anggaran dan *job-relevant information* mempunyai hubungan yang positif terdukung, karena nilai *critical ratio* (CR) berada diatas nilai  $\pm 1,96$  (CR=7,195). Hasil pengujian mengkonfirmasi bahwa apabila manager dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran maka terdapat keinginan manager untuk mendapat, mengubah serta memberikan informasi kepada yang lain. Semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran semakin tinggi pula tingkat *job-relevant information*.

Hasil uji hipotesis 3 ini sejalan dengan beberapa penelitian Merchant (1981), Chow, dkk. (1988), Murray (1990), Kren (1992), dan Chong dan Chong (2002) yang menyatakan bahwa bawahan yang diperbolehkan berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran berhasil dengan mengungkapkan informasi privatnya. Informasi tersebut berguna untuk merencanakan anggaran yang lebih realistik dan akurat, terutama informasi yang berhubungan dengan pekerjaan. *Job-relevant information* membantu manager memperbaiki tindakan mereka dengan adanya informasi yang lebih akurat sehingga anggaran yang ditetapkan lebih realistik, sebab informasi tersebut dapat memprediksi lingkungan dengan lebih tepat dan memungkinkan pemilihan suatu kesempatan yang lebih efektif.

### **Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis 4 menyatakan bahwa *Job-relevant information* dan kecukupan anggaran dan mempunyai hubungan yang positif tidak terdukung karena nilai *critical ratio* berada dibawah  $\pm 1,96$  (1,631). Hal ini menunjukkan bahwa informasi yang relevan tentang tugas yang ada tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kecukupan anggaran. Hal ini kemungkinan adanya asimetri informasi,

dimana adanya perbedaan informasi yang dimiliki antara manager atas dan manager bawah. Asimetri informasi adalah keadaan yang terjadi jika informasi yang dimiliki manager bawah mengenai unit organisasi yang menjadi tanggungjawabnya lebih baik dari informasi yang dimiliki atasannya (Dunk, 1993). Adanya asimetri informasi ini menyebabkan informasi yang disampaikan dalam penentuan anggaran atau pengambilan keputusan tidak akurat.

### **Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis 5 menyatakan bahwa kecukupan anggaran dan kinerja managerial mempunyai hubungan positif tidak terdukung karena nilai *critical ratio* berada dibawah  $\pm 1,96$  (0,376). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kecukupan anggaran dengan kinerja managerial tidak memiliki hubungan. Artinya, bahwa sumber-sumber yang dianggarkan untuk unit organisasinya untuk mencukupi aktivitas-aktivitas yang dilakukan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja managerial.

Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998), yang menyatakan adanya hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dan kinerja managerial, juga penelitian yang dilakukan oleh Supriyono (2003) menyatakan bahwa kecukupan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja managerial. Namun, studi ini memiliki hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Mediawati (2004) bahwa interaksi kecukupan anggaran memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manager.

### **Pengujian Hipotesis 6**

Hipotesis 6 menyatakan bahwa *job-relevant information* dan kinerja manager memiliki hubungan yang positif terdukung, karena nilai *critical ratio* berada diatas  $\pm 1,96$  (5,179). Hasil pengujian menunjukkan bahwa kesempatan bagi manager untuk memperoleh, tukar menukar dan menyebarkan informasi relevan dapat memfasilitasi proses pembuatan keputusan mereka, sehingga dengan informasi yang relevan tersebut akan meningkatkan kinerja. Hasil pengujian mengkonfirmasi bahwa semakin tinggi *job-relevant information* maka semakin tinggi pula *job performance* (kinerja manager).

Hasil ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Campbell dan Gingrich (1986), Kren (1992), Chong dan Chong (2002), yang menunjukkan bahwa *job-relevant information* mampu meningkatkan kinerja, karena menyediakan prediksi yang akurat terhadap keadaan lingkungan dan juga memberikan masukan dalam menyeleksi tindakan yang tepat.

Hasil pengujian enam hipotesis diatas dapat dilihat pada rangkuman tabel berikut ini:

**Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Partisipasi anggaran berhubungan secara positif dengan kinerja manager	Tidak Terdukung
H2	Partisipasi anggaran dan kecukupan anggaran mempunyai hubungan yang positif	Terdukung
H3	Partisipasi anggaran dan <i>job-relevant information</i> mempunyai hubungan yang positif	Terdukung
H4	<i>Job-relevant information</i> dan kecukupan anggaran mempunyai hubungan yang positif	Tidak Terdukung
H5	Kecukupan anggaran dan kinerja manager mempunyai hubungan positif	Tidak Terdukung
H6	<i>Job relevant information</i> dan kinerja manager memiliki hubungan yang positif	Terdukung

## Simpulan dan Saran

### Simpulan

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa, pertama, partisipasi penganggaran dengan kinerja managerial dapat dikatakan tidak memiliki hubungan langsung. Kedua semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula tingkat kecukupan anggaran yang dimiliki. Ketiga, semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran semakin tinggi pula tingkat *job-relevant information*. Keempat, bahwa informasi yang relevan tentang tugas yang ada tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kecukupan anggaran. Kelima, bahwa kecukupan anggaran dengan kinerja managerial tidak memiliki hubungan. Artinya, bahwa sumber-sumber yang dianggarkan untuk unit organisasinya untuk mencukupi aktivitas-aktivitas yang dilakukan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja managerial. Keenam, semakin tinggi *job-relevant information* maka semakin tinggi pula *job performance* (kinerja manager).

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa hubungan tidak langsung partisipasi dan kinerja managerial lebih kuat dibandingkan hubungan langsung, karena hubungan langsung yang ada antara partisipasi penganggaran dengan kinerja managerial lemah dan tidak signifikan.

### Saran

Dalam penelitian ini terdapat beberapa hal yang perlu untuk diperbaiki di penelitian-penelitian selanjutnya, antara lain, pertama, responden yang digunakan dalam penelitian ini hanya berasal dari perusahaan garment dan tekstil yang berada pada Jawa Barat dan Banten, sehingga harus berhati-hati di dalam menggeneralisasikan hasil penelitian ini, kedua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *self-rating* (penilaian pada diri sendiri), sehingga terdapat kemungkinan terjadinya pengisian yang bias oleh responden, yaitu adanya kecendrungan responden untuk menilai kinerjanya lebih tinggi dari yang seharusnya. Ketiga, penggunaan metoda *survey* dalam penelitian ini mengakibatkan tidak dapat dilakukannya *control* atas jawaban responden. Persepsi responden belum tentu memperlihatkan keadaan yang sesungguhnya karena peneliti tidak melakukan wawancara dan terlibat secara langsung dalam aktivitas manager. Penelitian kedepan diharapkan dapat mengatasi keterbatasan ini.

## Daftar Pustaka

- Arbuckle, J. L. 1997. *Amos User's Guide, Version 3.6*. Chicago: Smallwaters Corporation.
- Arbuckle, J. L, dan Wothke W. 1999. *Amos 4.0 User's Guide: SPSS*. Chicago: Smallwaters Corporation.
- Baiman, S. 1982. Agency Research in management Accounting: A Survey, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1; 154-213.
- Beehr, T. A. and K. G. Love. 1983. A Meta-Model of the Effects of Goal Characteristics, Feedback, and Role Characteristics in Human Organization. *Human Relation*; 151-166.
- Blumper, M. and Pringle, C. D. 1982. The Missing Opportunity in Organization Research: Some Implications for the Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*; 560-569.
- Brownell. 1981. Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*, Vol 56, Oktober; 844-860.
- Brownell. 1982. Participation in the Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1; 124-153
- Brownell, and McInness. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, Vol. 61; 587-600.
- Campbell, D. J, dan K. F. Gingrich. 1986. The Interaction Effect of Task Complexity and Participation on Task Performance: A Field Experiment. *Organizational Behavioral and Human Decision Processes*. 162-180.
- Chong, V.K. dan K.M. Chong. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structure Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, Vol 14.

- Chow, C. W., J. C. Cooper, dan W. S. Waller. 1998. Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*, Vol. 63, No. 1, Januari; 111-122.
- Ferdinand, A. 2005. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi Ketiga. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Friendenberg, L. 1995. *Psychological Testing, Design, Analysis and Use*. New York: Allyn and Bacon.
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in Budgetary Process on Managerial Attitude and Performance: Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Science*, Vol. 17; 496-516.
- Govindarajan, V. and Gupta, A.K. 1985, Linking Control System to Business Unit Strategy: Impact on Performance. *Accounting Organization and Society*. 51-66.
- Gul. F.A., J. S . L. Tsui, S.C.C. Fong, dan H.Y.L. Kwok, 1995, Decentralization as a moderating factor in the budgetary Participation-Performance relationship: some Hongkong Evidence, *Accounting and Business Research*, Vol. 25, 107-113.
- Hanson. E.I. 1966. The Budgetary Control Function. *The Accounting Review*, Vol. 41, April; 239-243.
- Hair, Jr., J. F, Anderson R. E, Tatham R. L, dan Black W. C.. 1998. *Multivariat Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Hair, Jr., J. F, Anderson R. E, Tatham R. L, dan Black W. C.. 1995. *Multivariat Data Analysis*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Indriantoro, N, dan Supomo B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Kenis, I. 1979. The Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitude and Performance. *The Accounting Review*, Vol 54, No.4, October; 707-721.
- Kren, L. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: the Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, Vol. 67, No. 3, Juli; 511-526.
- Lambert, D. M, dan T. C. Harrington. 1990. Measuring Nonresponse Bias in Customer Service Mail Surveys. *Journal of Business Logistics*, Vol. 11, No.2;5-25.
- Locke, E. A, dkk. 1981. Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*; 125-152.
- Locke, E. A., dan Schweiger, D. M. 1986. Participative in Decision Making: When Should it be Used? *Organizational Dynamics*; 65-79.
- Mediawati. 2004. Peranan Asimetri Informasi, Keterlibatan pekerjaan dan Kecukupan Anggaran terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Managerial. *Tesis*, Program Pasca Sarjana, UGM.

- Milani, L. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study. *The Accounting Review*, April; 274-284.
- Murray, D. 1990. The Performance Effects as Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables. *Behavioral Research In Accounting*, Vol. 2; 104-123.
- Nouri, H., dan R. J. Parker. 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 23, No. 5/6; 467-483
- Nunnally, D., 1978, *Psychometric Theory*, New York, Mc Graw Hill.
- Peters, L. H., O'Connor, E. J. dan Rudolf, C. J. 1980. The Behavioral and Affective Consequences of Performance-Relevant Situational Variables. *Organizational Behavioral and Human Performance*; 76-96.
- Purwanto, B. M. 2002. The Effect of Salesperson stress factors on Job Performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 17, No. 2; 150-169.
- Riyadi, S. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 3, No. 3, Juli; 134-150.
- Rosidi. 2000. Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job-Relevant. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 1, Juni; 1-15.
- Schiff, M. dan Lewin A. Y. 1970. The Impact of People on Budgets., *The Accounting Review*, Vol. 25, No. 2; 269-286.
- Shield, J.F. dan M.D. Shield. 1998. Antecedents of Participative Budgeting. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 23, No. 1; 49-76.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business*. 3<sup>rd</sup> ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Supriyono. 2004. Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 19, No. 3; 282-298.
- Supomo, B. 1998 Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Efektivitas Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Tesis*, Program Pasca Sarjana, UGM.
- Solimun, 2002. Structural Equation Modeling, Lisrel dan Amos. *Makalah*. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.

- Tabachnick, B. G, dan Fidell L. S. 1996. *Using Multivariate Statictics*. 3<sup>rd</sup> Ed., New York: harpoer Colling College Publisher.
- Yusfaningrum. K.dan I. Ghozali. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitment Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening. *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Solo, 15-16 September; 656-6



































66.